إسهام الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة:

د. خريبش عبد القادر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي البليدة 2

الملخص:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو معطى ثقافي قائم على تناقض ثنائي مضاعف بين ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع، وكل تناقض بينهما يؤدي إلى خلل في فعالية المؤسسة ومن ثم ضرورة التناسق الثقافي.

Résumé :

Le concept de total qualité management est un donné culturel basé sur le paradoxe de double culture entre celle de l’entreprise et celle de la société, et chaque conflit entre elles, provoque un déséquilibre de l’efficacité de la société d’où la nécessité de l’adéquate culturel.

I تمهيد:

أما من حيث الثقافة التنظيمية، فإن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

II أولاً : الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تعريف ثقافة المؤسسة: إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف: فحسب (Peter Waterman) تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما (Deal et Kennedy) يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند (William Ouchi) من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المؤسسة.

نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم: فكل من مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة للمؤسسة وكذا "**روح الجسد** "كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.

بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي

ISSN:2437/0827
DOI:

مكانتها في تاريخ الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية (راوية حسن، 1999، ص12).

1. الثقافة وثقافة المؤسسة: إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة (Marc Bosche, 1984. pp: 28-29)، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

تمثل كل من "**نظرية Z** "، و"**فن الإدارة اليابانية**"، و"**ثقافة المؤسسة**" و"**البحث عن الامتياز**" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم ثقافة المؤسسة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهياكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة.

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، ويتلخص هذا في نموذج"(Mc Kinsey) لـ السبعة S "للمؤسسة (T. peter ET R. watermen, p: 32.).

تعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتمركز تركيبة النموذج المتكون من ستة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المؤسسة وتتفاعل معها.

2. مكونات المختلفة لثقافة المؤسسة: تحوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات، يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة حسب (Maurice Thevenet) (M. Thevenet, 1986, p:71-94)، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها.

أ. **القيم:** وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها (WATERMAN PETER) أساس النجاح الدائم والمستمر، أما (MAURICE THEVENET) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير.

يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

- **شكل قولي:** وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.
- **شكل غير قولي:** وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها (M. Bosche, op-cit, p32).

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة (M. Thevenet, J-L-Vachette,1992, p :217-232)، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير (M. Thevenet, J-L-, p:73).

ISSN:2437/0827
DOI:

يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتشترك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضا بالهياكل والهيكل التنظيمي، والإطار الفزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت ونمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات، وكذا العلاقات مع البيئة، سياسات تسيير. وتبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكات الفردية والجماعية. وتحوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية.

ب. الخرافات: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

ج. حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

د. الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

هـ. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات (M. Thevenet, J–L Vachette, op–cit, p :75.)إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً .

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات (علي الشريف، 2000، ص108):

ISSN:2437/0827
DOI:

- تبرز من خلال الهيكل التنظيمي.
- فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.
- تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.
- وفي خطابات المؤسسة.

و. **الطقوس أو الشعائر**: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيهم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى (Peter Waterman) بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

ISSN:2437/0827
DOI:

ي. **الأبطال (البطولات):** إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية ونميز هنا نوعين من الأبطال (MARC Bosc, op–cit, p :34):

أ– الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة.

ب– الذين يولدون أبطال وهم مؤسسي المؤسسة.

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزأ من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

III ثانياً : الجودة الشاملة في المؤسسة:

إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قِبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الوزارات.

وإذا أردنا المقارنة بين إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة فلا نعتبرهما أسلوبين إداريين متناقضين، كما لا يعتبران متطابقين، وإنما كل منهما يكمل الآخر، غير أن هناك بعض الفروق البسيطة نذكرها فيما يلي (موسى اللوزي، 1999، ص 267):

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة وخلال زمن طويل، بينما تعمل إعادة الهندسة الإدارية على تحقيق ذلك في فترة وجيزة؛
- تقوم إدارة الجودة الشاملة بإدخال تغييرات على المنظمة في شكل تحسينات وتعديلات إضافية وجديدة، أما إعادة الهندسة الإدارية فتسعى إلى

إحداث تغييرات جذرية تتمثل في إعادة تصميم العمليات والنشاطات في المنظمة؛

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدى إلى قدرتها على تحقيق الرغبات(علي السلمي، 1995، ص 18)؛ ولقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة (علي السلمي، 1995، ص ص 20-21) ففي **المرحلة الأولى:** كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحاً من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

أما في **المرحلة الثانية:** فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن **المرحلة الثالثة:** اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة: فهي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات

ISSN:2437/0827
DOI:

العميل, ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعاً وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

وهي تمثل: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له؛ أما في بيئة الأعمال الحديثة فإن رضا الزبون ليس هو الهدف بل هو المنطلق لتحديد الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف (بروين شيخ محمد ورياض حمزة البكري، 2010، ص 114).

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الإستراتيجي بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قِبل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع.

IV أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الحكومي أكثر إلحاحاً وخاصة مع هذه الألفية الجديدة بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا، والنية الديموغرافية للقوى العاملة والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في تقديم الخدمات للمستفيدين منها.
وأن تنامي الوعي لدى المواطنين قد أدى إلى المطالبة بمستويات خدمة عالية الجودة وهذه المطالبة تزداد يوما بعد يوم مما يستدعي الأمر إلى ضرورة تحسين

وتطوير أسلوب تقديم الخدمات وتبسيط إجراءات الأداء وتقديم الخدمات بسرعة لما يترتب على ذلك من توفير بالوقت وبتكلفه الأداء.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التطبيق في القطاع العام على غرار تطبيقها في القطاع الخاص، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن. فالمؤسسات بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين. إضافة لما يحتويه هذا الأسلوب من حلول لمشكلة هدر الموارد، ومعالجة القصور في الموارد المالية، ورفع مستوى الأداء.

هذا ويمكن بيان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بالنقاط التالية (بيتر، 1986، ص67):

- وجود الجودة بالخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا المستهلك للخدمة حيث يبحث المستفيد من الخدمة دوما عن الأفضل، وأن إدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستفيدين أو المستهلكين للخدمات، وعلى تحسين وتطوير جودة أداء الخدمات.
- لقد أصبح من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل شهادة ألا يزو (ISO 9000).
- إن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الموظفين والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة ترتفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتتحسن اتجاهاتهم وولائهم للعمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل فعال.
- تؤدي إلى إعطاء الموظفين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم، وبالتالي تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وا جراءات العمل.

1. الأهداف المنتظرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ISSN:2437/0827
DOI:

إن عصر الانفتاح والعولمة الذي يميز عالمنا اليوم وما يترتب على ذاك من حتمية التغيير والتحول إلى النمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح موضوع ذا أهمية واهتمام من قبل مختلف المسؤولين وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق أداء جيد للخدمات من قبل موظفي القطاع العام للمواطنين والمستفيدين الآخرين من خدمات مؤسسات وأجهزة القطاع العام.
- ضمان تحقيق المصداقية في الأداء للخدمات المتنوعة التي تقدمها المؤسسات للمراجعين على اختلاف أنواعهم.
- تحقيق التطابق والانسجام للخدمة المقدمة مع توقعات المستفيدين منها قبل حصولهم عليها.
- تحقيق خصائص فنية وجمالية (Aesthetics) في المؤسسات كالمظهر والأناقة والتهوية وتوفير مقاعد لاستقبال المراجعين ومرافق عامة أخرى.
- خلق الانطباع الجيد لدى المواطنين والسمعة الحسنه حول أداء المؤسسات لوظائفها تجاه المستفيدين منها.

حتى تقوم الإدارة المؤسسة المعنية بتطبيق مبادئ الجودة على خدماتها فلا بد من إتباع التطوير المستمر للموظفين، والمراجعة الدورية لوصف الوظائف والخدمات التي تقدم للمواطنين.

وأن يتم التركيز على عملية صنع القرارات ومراجعتها وتطويرها، وأن يكون هناك تركيز دوماً على المواطن وخدمته على اعتبار أنه هو الزبون للمؤسسة. وقد انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسّسات التعليمية، المؤسّسات غير الهادفة للربح) مما يترك انطباعاً بإمكانية تطبيق هذا المفهوم في القطاع العام بمؤسساته المختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من ولوج الميادين الهادفة للتطوير والتحسين المستمر. إن إدارة الجودة الشاملة قد

ISSN:2437/0827
DOI:

نمت وتطوّرت عن طريق تبني أفكار ديمنج وجوران في اليابان بعد الحرب، إلا أن الواقع يؤكد أنهم أنفسهم قد تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم.

7 إيجابيات وسلبيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومما لا شك فيه أنه من يستحسن ذكر إيجابيات وسلبيات تطبيق جودة الخدمات التي تقدمها إدارات المؤسسات. ونبتدئ أولاً بذكر بعض من منافع وا ٍيجابيات إتباع وتطبيق مستويات عالية من الجودة على الخدمات التي تقدمها أجهزة القطاع العام فيما يلي:

- زيادة السمعة الطيبة والانطباع الحسن عن إدارة المؤسسة التي يتوفر بخدماتها مستويات مرتفعة من الجودة.
- زيادة فعالية الاتصال وا ٍيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين إدارة المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

أما بالنسبة لسلبيات وجود مستويات متدنية في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة فمنها الآتي:

- تكبد المؤسسة تكاليف عالية نتيجة تقديم خدمات ذات جودة متدنية.
- انخفاض في إنتاجية موظفي القطاع العام.
- عدم رضا المواطنين وزيادة شكواهم وتذمرهم من أداء موظفي القطاع العام.
- حدوث بعض القضايا المرفوعة من قبل المواطنين ضد بعض المؤسسات ذات الأداء المتدني للخدمات.

الخلاصة: للحصول على الجودة الشاملة في الخدمات والسلع ينبغي على المؤسسة ضمان ولاء وانتماء العمال لها، وتأكيد الثقة بينهما وهذا ما لا

ISSN:2437/0827
DOI:

يكون إلا من خلال ثقافة تنظيمية واسعة أساسها الشفافية وتغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

المراجع:

برزين شيخ محمد ورياض حمزة البكري، "مفهومي المطابقة للمواصفات والملاءمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا الزبون" في مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية" جامعة الدول العربية"، 2010.

بيتر هوبدي: المملكة العربية السعودية اليوم، لندن، مطبعة ماكميلان، 1986.

راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية: طبع؛ نشر ؛ توزيع، 2000.

علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.

موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

Marc Bosche, «corporate culture» la culture sans histoire, la revue française de gestion (RFG), № 47-48, 1984. pp: 28-29.

M. Thevenet, audit de la culture d' entreprise, Paris, ed d' organisation, 1986, p:71-94.

M. Thevenet, J-L-Vachette,culture et comportements, vuibert, Paris,1992, p :217-232.

10-T. peter ET R. watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod, p: 32.